

Meer doen!

Herkenning en erkenning van diversiteit binnen sportorganisaties

**MEEDOEN
ALLOCHTONE
JEUG
DOOR
SPORT**

VOORWOORD

“Ontmoeting is in onze open samenleving een voorwaarde voor wederzijds begrip. De ontmoeting krijgt direct gestalte op de sportvelden en in de ‘micro’ samenleving van de sportverenigingen. Contacten in de vereniging en tussen verenigingen zijn noodzakelijk voor het vormen van een evenwichtig maatschappijbeeld en het ontwikkelen van sociale netwerken.

Sport bindt ook mensen vanuit een gemeenschappelijke sportbeleving en -doelstelling. Criteria die in de samenleving onderscheidend zijn, hoeven er in de sport niet toe te doen. De regels in de sport gelden voor iedereen, ongeacht afkomst, maatschappelijke positie, geloofsovertuiging of taal en cultuur: zaken die ‘autochtoon’ en ‘allochtoon’ in het dagelijks leven te vaak onderscheiden. Daarmee is sport een ideale plek voor binding en voor integratie van mensen in de samenleving (uit: Programma “Meedoen allochtone jeugd door sport”, ministerie van VWS, 2006)”.

Vanuit deze visie hebben de Minister voor Vreemdelingenzaken en Integratie en de Staatssecretaris van Volksgezondheid, Welzijn en Sport het programma ‘Meedoen allochtone jeugd door sport’ opgesteld.

In dit programma worden de specifieke kenmerken van sport benut voor opvoedings- en integratiedoelen van allochtone jeugd. Dit gebeurt door het creëren van ontmoeting tussen allochtone en autochtone jeugd in de sport, het betrekken van hun ouders daarbij en het inzetten van sportverenigingen en sportscholen.

Met ingang van 2008 komt de projectleiding van dit uitvoeringsprogramma in handen van het Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen (NISB). Daarmee ontstaat de unieke situatie dat ik het beleid, dat ik als Staatssecretaris voor Sport bij het ministerie van VWS heb ontwikkeld, in mijn huidige functie als directeur van het Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen (NISB) mag uitvoeren. Een geweldige uitdaging! Niet alleen voor mijzelf, maar zeker ook voor de gemeenten, sportbonden en sportorganisaties die zich achter de doelen van het programma hebben geschaard en er met veel toewijding uitvoering aan geven.

Dat is geen gemakkelijke opgave. Om de nieuw geworven allochtone jeugd en hun ouders bij de club te betrekken is het nodig om een sfeer te creëren, waarbinnen zij zich prettig en thuis voelen. Dat vraagt om een andere manier van organiseren van de sportorganisatie en inzicht in mechanismen die binnen een organisatie, een team of een bestuur ontstaan en drempels opwerpen voor anderen om toe te treden. Herkenning en erkenning spelen daarbij een cruciale rol.

Mensen hebben overeenkomsten, maar verschillen ook van elkaar. De kunst is om in de sportorganisatie op een productieve wijze met deze verschillen om te gaan.

Ik hoop dat het lezen van deze brochure u inzicht geeft in deze mechanismen en u inspireert om daadwerkelijk met een diversiteitsbeleid aan de slag te gaan. NISB wil u er graag bij helpen.



Clémence Ross, directeur NISB



1. INLEIDING

Het project 'Meedoen allochtone jeugd door sport' (0-24 jaar) is in volle gang. Doel is het organiseren van specifiek op deze doelgroep gerichte activiteiten, zodat ze meer gaan sporten en lid van een sportvereniging worden en blijven. Nevendoel is het vergroten van betrokkenheid van de jeugd en hun ouders bij het verenigingsleven.

Het betrekken van allochtone jeugd bij sport, en sportverenigingen in het bijzonder, is geen gemakkelijke opgave. Het organiseren van specifiek op de doelgroep gerichte activiteiten alleen, blijkt niet altijd voldoende om de jeugd te bewegen tot lidmaatschap. En zeker niet om de jeugd of hun ouders binnen de vereniging aan vrijwilligersactiviteiten en/of bestuurstaken te laten deelnemen.

Verenigingen willen vaak allochtone jeugd betrekken bij de vereniging, maar geven aan dat dit niet lukt. Men weet vaak niet waar dat aan ligt. In veel gevallen zijn al verschillende pogingen gedaan, maar zijn deze mislukt. Het betrekken van allochtone jeugd bij een vereniging is moeilijk, omdat veel mechanismen een rol spelen, waarvan besturen en mensen zich vaak niet bewust zijn. Allochtone jeugd herkent zich vaak niet in de vereniging en als dit wel het geval is, vinden ze weinig erkenning voor hun 'anders zijn'. Dat is iets waar een vereniging of sportorganisatie iets aan kan doen.

Het gebrek aan herkenning en erkenning komt enerzijds door onbekendheid van allochtone jeugd met sport en sportorganisaties. Anderzijds spelen sociaaleconomische en culturele ach-

tergronden of beperkingen een rol. Maar ook spelen mechanismen een rol waar de sportorganisatie zelf iets aan kan doen. Daarover gaat deze brochure!

Bewustworden van de mechanismen die meespelen bij het betrekken van allochtone jeugd bij sportorganisaties, is een eerste stap naar het vergroten van het succes van het programma 'Meedoen allochtone jeugd door sport'. Daadwerkelijk werken aan verbetering van de situatie is een tweede stap.

Deze brochure geeft allereerst inzicht in de knelpunten rondom het betrekken van allochtone jeugd en hun ouders bij de vereniging of bond. Vervolgens worden handvatten en oefeningen gegeven om de situatie te veranderen of te verbeteren. Ook is een aantal inkoppers gegeven, die in de praktijk inzicht bieden en helpen bij het binden van allochtone jeugd. De handvatten en adviezen nodigen hopelijk uit om aan de slag te gaan.

De aanpak is per vereniging verschillend, afhankelijk van de praktijksituatie en de te bereiken doelgroep(en). Het is een stukje maatwerk, dat per situatie in elkaar gezet wordt. In ieder geval bieden de handvatten en oefeningen een richtlijn om bewustwording en verbeteringen in gang te zetten.

Dus organiseert u activiteiten voor allochtone jeugd, maar blijven ze niet aan die activiteiten mee te doen, òf worden, maar blijven ze geen lid van de vereniging of de bond, òf stromen ze niet door naar vrijwilligerswerk of een bestuursfunctie... bekijk dan de mogelijke belemmeringen, zoals beschreven in deze brochure en bepaal welke zaken van belang zijn om mee aan de slag te gaan.



2. WAAROM ALLOCHTONE JEUGD ECHT MEE LATEN DOEN?

Het betrekken van allochtone jeugd bij het vrijwilligerswerk en bestuurlijke functies in de vereniging is, zoals gezegd, niet altijd gemakkelijk. Waarom dan toch die inspanning leveren? In de meeste organisaties ontstaat de behoefte aan diversiteit op het moment dat het daadwerkelijk iets voor de organisatie oplevert. Rondom het thema diversiteit hebben inmiddels vele onderzoeken en ervaringen aangetoond, dat een diverse samenstelling van de organisatie een positieve invloed heeft op het functioneren daarvan.

Maar wat levert diversiteit in de organisatie de verenigingen en bonden nu precies op?

Positieve effecten van diversiteit en verkleuring:

- Vergroten van het succes van 'Meedoen allochtone jeugd door sport', doordat de doelgroep naast het sporten ook actief deelneemt aan het vrijwilligerswerk binnen de vereniging;
- Vernieuwende aanpak en besluitvorming door inbreng vanuit verschillende invalshoeken;
- Wensen en behoeften van alle leden worden al bij de besluitvorming meegewogen. Hierdoor neemt het draagvlak toe;
- Grotere 'pool' van vrijwilligers, waaruit een vereniging of bond kan putten;
- Verbeterde sfeer binnen de organisatie.

De keuze voor deelname aan het programma vereist ook aandacht voor een diverse sportorganisatie. Anders wordt het doel

om allochtone jeugd actief bij de sportvereniging te betrekken niet gehaald.

Kortom, een diverse samenstelling van het bestuur en het vrijwilligerskader levert veel voordelen op. De wijze en inhoud van besluitvorming veranderen, meer mensen voelen zich betrokken bij de vereniging of bond en het draagvlak voor besluitvorming neemt toe. Ten slotte heeft het werken aan diversiteit in de organisatie naar verwachting een positief effect op de resultaten van het programma 'Meedoen allochtone jeugd door sport' binnen de bonden en verenigingen. Het wordt duidelijk dat de vereniging van en voor iedereen is.

Stuk voor stuk redenen om te werken aan diversiteit en verkleuring van de organisatie. Het is niet altijd een eenvoudig traject, maar op termijn levert inspanning op dit gebied veel positieve resultaten op.

INKOPPER

Een vereniging met alleen 'witte mannen en vrouwen' in het bestuur en als actieve vrijwilligers heeft een minimale aantrekkingskracht op allochtonen. Deze herkennen zich niet in de vereniging en dat werpt een drempel op voor deelname aan activiteiten en betrokkenheid bij de vereniging.



3. TWEE MECHANISMEN

In elke organisatie spelen (vaak onbewust) zaken een rol, die diversiteit of verkleuring kunnen belemmeren. Bonden en verenigingen hebben ook met deze mechanismen te maken, soms nog sterker dan andere organisaties. Dit omdat sportorganisaties veelal nog 'witte' vrijwilligers en besturen hebben en de besturen relatief vaak bestaan uit mannen.

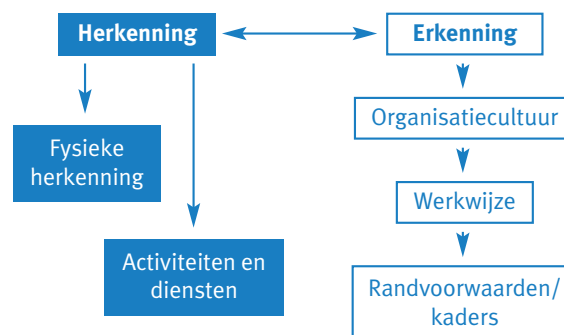
Het werken aan diversiteit en inkleuren van besturen in de sport kent twee hoofdlijnen. Allochtonen moeten zich kunnen herkennen in de organisatie en de organisatie moet respect en waardering voor allochtonen hebben en uitstralen. Dit lijkt een vanzelfsprekendheid, maar in de praktijk blijkt regelmatig dat het invullen van de herkenning en het respect voor elkaar niet goed lukt. Dit komt soms door onbegrip voor elkaars verschillen en achtergronden, maar soms ook door weerstanden tegen allochtonen.

Herkenning ontstaat doordat allochtonen zichtbaar worden opgenomen in het vrijwilligers- en/of ledenbestand (rolmodellen) of doordat activiteiten en diensten inspelen op de behoeften, gewoonten en wensen van allochtonen.

Erkenning en respect voor elkaars achtergronden en verschillen hangen samen met de cultuur van de vereniging of sportorganisatie. De cultuur wordt gevormd door de normen en waarden in de vereniging of bond, de wijze waarop men met elkaar omgaat

en de werkwijze of kaders waarin dit gebeurt. Als binnen deze cultuur, werkwijze en kaders ruimte is voor 'anders zijn' en verschillen tussen mensen worden gewaardeerd, bestaat een cultuur waarbinnen allochtonen zich thuis kunnen voelen.

Mechanismeschema



De beide mechanismen hangen onderling sterk met elkaar samen. Allochtone jeugd zal zich niet herkennen in een organisatie, waarin herkenning ontstaat in fysieke zin door bijvoorbeeld allochtonen die actief zijn in de vereniging of doordat producten en diensten aansluiten bij hun achtergrond, maar waarin de erkenning ontbreekt. En omgekeerd zullen allochtonen minder snel toetreden tot een organisatie die geen cultuur heeft waar erkenning, respect en waardering voor verschillen voorop staan, maar waar wel allochtonen zichtbaar aanwezig zijn.



Hoewel beide mechanismen onderlinge samenhang vertonen, is onderscheid tussen beide maken wel van belang. Verenigingen of sportorganisaties die aan de slag willen met het verbeteren van de diversiteit, dienen in het plan van aanpak acties op te nemen, gericht op elk van de beide mechanismen.

Herkenning richt zich immers meer op zichtbare herkenning in de zin van het zien van vrijwilligers van de eigen groep of het vinden van producten en diensten die bij de eigen achtergrond aansluiten.

Erkenning is een minder zichtbaar en minder grijpbaar mechanisme. Het zit verstopt in cultuur, werkwijze en kaders binnen de vereniging of de sportorganisatie. Je kunt jezelf immers niet erkennen. Je bent afhankelijk van de erkenning van anderen en kunt dat niet of nauwelijks afdwingen. Zo is discriminatie in een vereniging minder grijpbaar, maar wel een uiting van minder respect voor elkaar.

In deze brochure wordt dan ook onderscheid gemaakt tussen beide mechanismen. In de volgende twee hoofdstukken worden eerst de herkenning en daarna de erkenning toegelicht. In beide hoofdstukken wordt een toelichting gegeven op het mechanisme. Daarna wordt steeds een handvat gegeven voor een diagnose van de eigen vereniging of organisatie. Vervolgens worden aan de hand van een checklist of oefeningen mogelijkheden geboden om in de eigen vereniging of organisatie aan de gang te gaan met het betreffende mechanisme. Door te werken aan een diagnose en vervolgens de checklist door te nemen of te oefenen met verschillen, wordt gestart met verandering en het vergroten van de mogelijkheden om allochtonen te binden.

INKOPPER

Dé allochtoon bestaat niet. Ieder mens wordt beïnvloed door ouders, de omgeving en het onderwijs. Doordat mensen in vergelijkbare omgevingen opgroeien en aan vergelijkbare invloeden bloot staan, ontstaat iets van een groep. Maar iedereen is zichzelf en levert dus unieke inbreng. Ruimte voor allochtonen en autochtonen wordt geboden door waardering voor de verschillen en eigenheden van een ieder.



HERKENNING >

ERKENNING >

[11]



HERKENNING

Bij herkenning gaat het er vooral om dat allochtonen zich kunnen herkennen in de vereniging of sportorganisatie. Er dienen zaken fysiek aanwezig te zijn die hun achtergrond weerspiegelen. Dat kan gaan om leden of vrijwilligers die actief zijn binnen de vereniging of het bestuur. Maar ook in producten en activiteiten dient de achtergrond van de allochtonen herkenbaar te zijn.

Het gaat er daarbij niet om dat een vereniging alles moet aanpassen, maar dat bewuste keuzes worden gemaakt die herkenning van de allochtone achtergrond mogelijk maken. Daardoor voelen allochtonen zich meer thuis binnen de vereniging.

Hieronder is een herkenningspuntenchecklist opgenomen. Deze kunt u gebruiken als leidraad bij het verbeteren van de herkenbaarheid. Beantwoord de vragen in de checklist en toets deze aan de conclusies.

Herkenningspuntenchecklist

Vrijwilligerskader

- Is bekend hoeveel allochtone leden de vereniging of sportorganisatie heeft en in welke mate deze actief zijn?
- Wordt er bewust gezocht naar allochtone vrijwilligers bij het opvullen van vacante plaatsen voor kader of bestuur?
- Worden allochtonen persoonlijk gevraagd om deel te nemen aan een bestuursfunctie of om actief te worden binnen de vereniging?
- Worden allochtonen actief betrokken bij de organisatie en invulling van activiteiten, reguliere of incidentele (bijvoorbeeld trainingen of toernooien)?
- Worden contacten onderhouden met organisaties van allochtonen die kunnen ondersteunen bij het vinden van allochtone vrijwilligers?
- Wordt er actief aandacht besteed aan non-discriminatie?
- Wordt in communicatie uitingen (bijvoorbeeld clubblad) bewust gekozen voor beelden van allochtonen en tekstuele bijdragen van allochtone leden?
- Wordt er samengewerkt met andere verenigingen in de buurt die bezig zijn met beleid gericht op allochtonen?

Ja | Nee

- Worden de behoeften en wensen van autochtone en allochtone leden wel eens in beeld gebracht?

Ja | Nee

Producten en activiteiten

- Wordt bij het organiseren en invullen van activiteiten rekening gehouden met de feestperiodes of -dagen van de verschillende culturen (Ramadan, Suikerfeest)?
- Worden er ook aparte activiteiten georganiseerd voor (allochtone) vrouwen?
- Worden er activiteiten (bijvoorbeeld feesten of thema avonden) georganiseerd, waarbij autochtone en allochtone leden elkaar kunnen leren kennen?
- Is het aanbod van voedsel mede afgestemd op de achtergrond van allochtonen (bijvoorbeeld aanbod uit verschillende landen, ook voedsel zonder varkensvlees)?
- Is de sfeer binnen de vereniging aangepast aan de verschillende groepen (muziek, spelletjes, aankleding interieur)?
- Wordt er gepeild of allochtonen behoefte hebben aan aparte activiteiten of voorzieningen?

INKOPPER

De herkenningpuntenmeter zou ten onrechte de illusie kunnen wekken dat de vereniging alleen herkenbaar moet zijn voor allochtonen. Een vereniging dient herkenningpunten te hebben voor alle leden. Allochtonen vormen hier een onderdeel van en daarom is het van belang ook aan hun achtergrond aandacht te besteden. Laat onverlet dat ook wensen en behoeften van autochtone leden zichtbaar aanwezig moeten zijn.

TIP

Laat iedereen van het bestuur de herkenningpuntencheck-list invullen. Bekijk daarna in hoeverre de antwoorden op de vragen overeen komen. Daar waar de meningen verschillen is het goed om te bespreken waar het verschil vandaan komt en samen te bepalen wat het juiste antwoord is. De discussie in het bestuur of binnen de vereniging is een eerste stap naar verbetering, omdat het de bewustwording vergroot.

CONCLUSIE HERKENNINGSPUNTENMETER

Meestal nee ingevuld

Een vereniging of sportorganisatie die bij de meeste vragen nee heeft beantwoord, biedt onvoldoende herkenning voor allochtone leden en potentiële leden. Hierdoor zullen veel allochtone leden minder snel de stap maken om deel te nemen aan de activiteiten, laat staan om actief te worden binnen de vereniging. Het is zaak om te werken aan de verschillende punten die zijn genoemd.

Daar waar het gaat om het vrijwilligersbeleid is het allereerst van belang goed zicht te krijgen op allochtone leden en potentiële leden. Het gaat daarbij zowel om inzicht in het ledenbestand (hoeveel allochtonen zijn lid) als op het aandeel allochtonen in de omgeving van de vereniging (hoeveel potentie is er in de toekomst). Deze analyse helpt bij het opstellen van een verbeterplan, gericht op meer allochtone deelname in functies binnen de vereniging. Vervolgens is het belangrijk om deze groep (potentiële) leden persoonlijk te benaderen voor deelname aan activiteiten of aan het actieve vrijwilligersleven binnen de vereniging. Is de vereniging vooral nog bezig met het bereiken van de doelgroep voor activiteiten, betrek dan sleutelfiguren en mensen uit de doelgroep bij de voorbereiding en organisatie van deze activiteiten. Let er wel op dat de activiteiten ook voldoen aan de wensen en behoeften van de allochtonen. De vereniging dient wel iets te bieden, willen doelgroeporganisaties meewerken aan het bereiken van allochtone jeugd. Verenigingen die al veel allochtonen hebben bereikt, en deze

actiever bij de vereniging willen betrekken, kunnen baat hebben bij het versterken van de band met de groep (organiseren van activiteiten buiten de sportactiviteiten om, zoals een thema- of feestavond) en bij het persoonlijk benaderen van allochtonen voor een vrijwilligersfunctie. Het is dan van belang duidelijk aan te geven wat van de vrijwilliger wordt verwacht en hoe dit in de vereniging past (soort functie, tijdsbesteding, belang van de functie, et cetera). Belangrijk is wel om niet alleen uit te gaan van vacante functies in de vereniging, maar ook aan te sluiten bij de capaciteiten en ambities van allochtone vrijwilligers.

Voor wat betreft de herkenning in producten en diensten, biedt de bovenstaande herkenningpuntenchecklist een eerste richtlijn voor aanpassingen. Overigens vergt dit wel maatwerk van de vereniging. Het is belangrijk te weten welke groepen allochtonen lid zijn van de vereniging of kunnen worden bereikt. Aansluiten bij hun culturele achtergrond, met bijvoorbeeld de aankleding van het clubhuis en met voedsel en drankjes, kan dan gemakkelijker. Zorg ervoor dat bijvoorbeeld in de kantine ook duidelijk is dat de mogelijkheid bestaat om passend voedsel en drankjes te bestellen (zichtbaar op bord, kaartjes et cetera).

Meestal ja ingevuld

Een vereniging of sportorganisatie die op de vragen in de herkenningpuntenchecklist vooral met ja heeft geantwoord, biedt voldoende herkenning voor allochtone jeugd en leden. Indien bij het vrijwilligerskader vaak ja is ingevuld, dan heeft de vereniging of organisatie helder in beeld hoe het zit met allochtone leden binnen de vereniging en met potentiële leden in de omge-

ving. Allochtone leden worden betrokken bij activiteiten en de organisatie van de vereniging of sportorganisatie. Allochtonen worden persoonlijk benaderd voor functies binnen de vereniging en indien gewenst wordt samengewerkt met andere, verenigingen in de omgeving of met organisaties die allochtonen vertegenwoordigen. In het clubblad wordt bewust gewerkt met beelden en informatie, waardoor allochtone leden zich ook aangesproken voelen.

De producten en activiteiten in de vereniging zijn aangepast aan de wensen en behoeften van alle leden, dus ook aan die van de allochtone leden.

Autochtone en allochtone leden hebben de mogelijkheid elkaar te ontmoeten, zowel in de sportactiviteiten als in de extra activiteiten die de vereniging organiseert.

Het is voor deze vereniging belangrijk aandacht te blijven hebben voor de herkenningpunten in de vereniging. In de loop der tijd kan de samenstelling van het ledenbestand en de omgeving van de vereniging wijzigen en daarop dient men zo goed mogelijk in te spelen. Dit gaat het beste door steeds te zorgen voor een divers samengestelde groep van mensen die verantwoordelijk is voor de organisatie van deze activiteiten en diensten.



ERKENNING

Het tweede mechanisme dat van belang is bij het aantrekkelijk maken van de organisatie voor allochtone leden, is de erkenning. In tegenstelling tot de herkenning, is erkenning een minder zichtbaar en minder grijpbaar mechanisme. Het heeft te maken met respect en waardering voor elkaar en begrip voor elkaars verschillende achtergronden. Een vereniging waarbinnen erkenning bestaat voor verschillen in vaardigheden, normen en waarden en achtergronden van individuele leden, is een vereniging die aantrekkingskracht heeft op veel mensen, autochtoon of allochtoon. Deze vereniging heeft een cultuur en een sfeer, waarbinnen mensen zich prettig voelen.

De erkenning ontstaat niet zomaar, dat is een bewuste keuze en vergt inzet op cultuur en onderling begrip. Hieronder is allereerst een quickscan voor een diagnose van de organisatiecultuur opgenomen. Vervolgens worden enkele oefeningen beschreven, gericht op het werken aan erkenning en waardering voor elkaars individuele achtergronden. De quickscan en oefeningen brengen in de vereniging een proces en discussie op gang, gericht op meer onderling begrip en respect.

Quickscan bestuurscultuur

De organisatiecultuur bepaalt in sterke mate hoe de organisatie zich ontwikkelt. Het hebben van een divers bestuur, de wijze waarop wordt gecommuniceerd, maar ook ontstane conflicten zonder duidelijke oorzaak en het al dan niet openstaan voor diversiteit, zijn vaak terug te voeren op de bestaande cultuur in de

organisatie. Hetzelfde geldt voor de wijze waarop het bestuur of de organisatie opereert: hechtend aan formele regels of flexibel met onderwerpen omgaand, et cetera.

Met behulp van de quickscan op pagina 19 krijgt u meer inzicht in de cultuuraspecten die in uw bestuur/sportorganisatie een rol spelen en de wijze waarop deze al dan niet belemmerend werken voor het bereiken van meer diversiteit. Geef telkens aan in welke mate de aspecten in uw bestuur of sportorganisatie herkenbaar zijn. Wees niet bang om een duidelijke keuze te maken. De resultaten van de quickscan dienen als basis voor discussie. Het maken van duidelijke keuzen is van belang om de discussie helder en goed te kunnen voeren.

TIPS

Laat ieder bestuurslid deze scan voor zichzelf invullen en bespreek daarna in alle openheid onderlinge overeenkomsten en verschillen. Val elkaar niet aan op de scores, maar voer een inhoudelijke discussie over de redenen van gemaakte keuzen. Zo krijgt u met elkaar een goed beeld van de bestaande organisatiecultuur.

Laat ieder bestuurslid de scan ook invullen voor de gewenste (ideale) bestuurscultuur. Leg de resultaten van beide vingeroefeningen naast elkaar en bekijk de verschillen. De verschillen bieden inzicht in de later te volgen route om de ideale situatie te bereiken.



Quickscan cultuur¹

| Cultuuraspect | Niet herkenbaar | Weinig herkenbaar | Duidelijk herkenbaar |
|---|-----------------|-------------------|----------------------|
| 1. Het bestuur bestaat alleen uit autochtonen. | | | |
| 2. Het bestuur vertoont conflictvermijdend gedrag. | | | |
| 3. Het bestuur opereert heel formeel, houdt vast aan regels en procedures. | | | |
| 4. Het bestuur kiest vaak voor de veilige weg. | | | |
| 5. Het bestuur vraagt aan iedereen wat men van een onderwerp vindt. | | | |
| 6. Resultaat heeft bij het bestuur niet de hoogste prioriteit. | | | |
| 7. Het bestuur motiveert elkaar onderling sterk. | | | |
| 8. Het bestuur is inspirerend voor de leden. | | | |
| 9. Het bestuur is heel flexibel. | | | |
| 10. Het bestuur is sterk betrokken bij de leden. | | | |
| 11. Het bestuur houdt bij besluitvorming rekening met draagvlak onder de leden. | | | |
| 12. In het bestuur ontstaan veel conflicten. | | | |
| 13. De bestuursleden hebben onderling regelmatig machtsconflicten. | | | |
| 14. Het bestuur vindt de status van bestuurslid belangrijk. | | | |
| 15. Bestuursleden ervaren veel stress. | | | |
| 16. Het bestuur is sterk intern gericht. | | | |
| 17. Het bestuur gaat niet in op onderlinge meningsverschillen tussen bestuursleden. | | | |
| 18. Het bestuur houdt weinig rekening met de omgeving. | | | |

¹ Quickscan is mede gebaseerd op het wereldwijd gevalideerde instrumentarium 'Organizational Culture Inventory (OCI) van Human Synergistics International en op materiaal over cultuurdiagnose M/V van Opportunity Advies te Amstelveen



RESULTATEN EN ADVIEZEN QUICKSCAN BESTUURSCULTUUR

Grootste herkenbaarheid cultuuraspecten 1 t/m 6

In het bestuur heerst een passieve/defensieve bestuurscultuur. Deze cultuur kenmerkt zich door formele regels en veiligheid. Conflicten worden zoveel mogelijk vermeden en er wordt gestreefd naar een goede sfeer binnen het bestuur. De bestuursleden willen aardig gevonden worden en zijn dus ook aardig voor de andere bestuursleden en de omgeving. Vrouwen en sommige allochtone groepen voelen zich soms beter thuis in deze cultuur dan mannen. Maar door het sterk vermijdende gedrag en het niet nemen van risico's kiest het zittende bestuur niet voor zichtbaarheid en deelname van de andere groep (allochtonen of vrouwen) aan het besturen van de organisatie.

Advies

Een vereniging met een passieve/defensieve cultuur zal de regels en procedures binnen de organisatie moeten aanpassen (bijvoorbeeld statuten). Dit, omdat hier veel volgens vaste regels gebeurt; aanpassen van deze regels leidt tot verandering. Bij een agressieve/defensieve cultuurstijl komt verandering alleen tot stand door vervanging van de huidige vrijwilligers en bestuursleden of door mensen met een andere stijl of cultuur toe te voegen.

Grootste herkenbaarheid cultuuraspecten 7 t/m 11

De cultuuraspecten in uw bestuur vormen gezamenlijk een constructieve bestuurscultuur. Het bestuur is sterk gericht op de

omgeving en motiveert elkaar onderling sterk. Het bestuur is erg flexibel, zodat inbreng van leden op besluitvorming goed mogelijk is. Communicatie onderling en met de omgeving staat bij dit bestuur hoog in het vaandel. De constructieve stijl trekt vrouwen sterk aan; ook veel allochtone vrouwen voelen zich in dit bestuur heel welkom en gewaardeerd. Vrouwen krijgen hier de mogelijkheid om zich te ontplooiën en ideeën in te brengen. De sterk motiverende ondertoon, onderlinge samenwerking en het belang van relaties in deze cultuurstijl sluiten aan bij het belang dat (allochtone) vrouwen hechten aan sfeer, waardering, veiligheid en gezelligheid. Doordat eigen inzet wordt gewaardeerd en aangemoedigd kunnen ook mannen zich in deze stijl voldoende ontwikkelen.

Advies

De constructieve bestuurscultuur biedt de meeste aanknopingspunten voor een diverse samenstelling van de besturen binnen sportorganisaties. Deze cultuur biedt een duidelijke plek aan zowel masculiene als feminiene competenties. Daardoor ontplooiën mannen, vrouwen en veel allochtonen zich in deze cultuur het beste en vullen elkaar goed aan. Maar deze cultuur heeft wel het gevaar in zich dat teveel waarde wordt gehecht aan onderlinge samenwerking en relaties. Dat zet de besluitvorming onder druk. In deze cultuurstijl dient steeds aandacht te zijn voor de lange termijn doelen en een plan van aanpak om deze doelen te bereiken. Enkele aspecten van de an-



dere bestuursculturen bieden in de ideale situatie soulaas en tegenwicht, zodat besluitvorming voortgang krijgt en een daadkrachtig, betrokken bestuur ontstaat. Het gaat dan om mensen met competenties zoals daadkrachtig zijn, grote lijnen zien en helikopterview hebben.

Grootste herkenbaarheid cultuuraspecten 12 t/m 18

In deze agressieve/defensieve bestuursstijl vinden veel onderlinge confrontaties plaats. De bestuursleden zijn erg kritisch tegenover elkaar en verwachten volledige inzet en grote tijdsinvestering van elk bestuurslid. De stijl is sterk competitief, hiërarchisch en statusgericht. Streven naar perfectionisme past in deze cultuurstijl. Hard werken en volledige inzet worden gerespecteerd en gewaardeerd. Deze cultuur is minder aantrekkelijk voor (allochtone) vrouwen, omdat er veel conflicten plaatsvinden, terwijl vrouwen vaak streven naar harmonie. Tevens wordt volledige inzet, vooral qua tijdsinvestering, gevraagd en dat strookt niet altijd met de werk-privé balans van veel vrouwen. Een deel van de allochtone mannen voelt zich binnen een dergelijke bestuurscultuur prettig, vanwege de status die kan worden ontleend aan het bestuurslidmaatschap en de sterke hiërarchie binnen de organisatie.

Advies

Een vereniging of bestuur die met deze cultuur aan de slag gaat, doet er goed aan andere mensen aan het bestuur toe te voegen. Indien mogelijk, is het ook wenselijk een aantal zittende bestuursleden of vrijwilligers in een andere positie of rol te zetten. Door aan het bestuur mensen toe te voegen die sterk gericht

zijn op samenwerking en relaties tussen bestuursleden, valt de grond voor confrontaties meer weg. Let wel: het is goed om gelijktijdig een aantal mensen toe te voegen aan het bestuur. Een enkeling kan de cultuur minder goed veranderen. Een echte verandering ontstaat pas als het aandeel van 'nieuwelingen' ruim 30% is (Token-theory).

Algemeen advies bestuurscultuur

Het aanpassen van bestaande culturen is geen gemakkelijk traject. Vaak zijn het ingesleten patronen die, zelfs als het bestuur er zich bewust van is, toch iedere keer de kop opsteken. Het is vaak een langdurig veranderingsproces, waar het bestuur zijn schouders onder moet zetten. Maar als de wil er is en het lukt om door te zetten, dan ontstaat ook daadwerkelijk een meer divers bestuur dat betrokken is, draagvlak voor besluiten krijgt, creatief is in oplossingen en kan putten uit een grotere pool aan vrijwilligers. Simpelweg, omdat meer mensen zich aangesproken voelen door de bestuurscultuur.

Erkenningsoefeningen

Elke vereniging of sportorganisatie zal blijvend moeten investeren in de cultuur en in erkenning van verschillen tussen mensen. Dat wil zeggen, als een vereniging de keuze maakt om allochtone jeugd aan te trekken als lid of als vrijwilliger, is aandacht voor cultuur en werkwijze in de vereniging van belang. Een vereniging die werkt aan erkenning, zal aandacht besteden aan individuele verschillen (diversiteit) tussen de leden. Deze erkenning vindt dan zijn plek in de cultuur, de werkwijze en de randvoorwaarden (kaders) van de vereniging.

Praktijkoefeningen met deze verschillen kunnen daarbij helpen. Deze bieden inzicht in hoe men zelf reageert op verschillen en welke consequenties deze verschillen in de praktijk hebben. Dit inzicht is een eerste stap in herkenning en bewustwording van de wijze waarop de mensen (autochtoon en allochtoon) met elkaar omgaan binnen de vereniging of sportorganisatie.

In deze brochure zijn enkele oefeningen opgenomen. Deze oefeningen kunnen bestuur, teams of leden in de vereniging gebruiken. Elke oefening belicht steeds een aspect van individuele verschillen tussen mensen. Oefenen hiermee biedt zicht op hoe een ander in elkaar steekt en vanuit welke achtergrond wordt gekeken naar situaties. Inzicht hierin biedt handvatten voor begrip en onderling respect in de dagelijkse praktijk.

De oefeningen² bieden niet een standaardaanpak voor verbetering van de erkenning. Wel bieden ze inzicht. Dat inzicht kan in de vereniging worden gebruikt bij het gezamenlijk invullen en organiseren van alle zaken die binnen de vereniging spelen.

² De oefeningen zijn afkomstig van Trivisi, tien oefeningen voor diversiteitsmanagement. De auteur van deze brochure is Houssein Boukhriss, trainer diversiteitsmanagement, Tracé

OEFENING 1: MEER WAARDERING VOOR ANDEREN

Doel

Het herkennen en leren waarderen van de verschillen tussen mensen.

Mensen kunnen verschillende opvattingen hebben. Dit hoeft niet goed of fout te zijn. Door de discussie aan te gaan en elkaar de ruimte te geven om een bepaalde mening te onderbouwen, ontstaat vaak meer begrip voor elkaars standpunt.

Oefening

Aan de hand van een aantal stellingen wordt aan de groep gevraagd welk standpunt het dichtst bij hun eigen standpunt komt. Om de discussie in goede banen te leiden, is het van belang dat een persoon de rol van begeleider op zich neemt. Eventueel met een tweede begeleider, aangezien de emoties hoog kunnen oplopen.

De deelnemers wordt een aantal opvattingen voorgelegd, waarbij gevraagd wordt om bij het bordje 'eens' of 'oneens' te gaan staan. De deelnemers vormen vervolgens groepjes. Vraag aan hen om hun eigen standpunt te bespreken en uit te leggen waarom zij er zo over denken. Kom weer bij elkaar en geef de deelnemers de gelegenheid om in de gehele groep hun standpunt toe te lichten. De andere deelnemers kunnen besluiten of zij wel of niet naar aanleiding van de gegeven commentaren hun mening veranderen. Rond de discussie af met een aantal conclusies en mogelijke leerpunten.

Leid een discussie op basis van onder meer de volgende vragen:

- Hoe vonden de deelnemers het om zo open te zijn over hun standpunt?
- Hoe voelden zij zich als zij in de minderheid waren?
- Kregen zij een andere kijk op de waardeoordelen?

Suggesties voor stellingen

1. Alloctonen zijn niet te motiveren voor een bestuursfunctie bij een sportvereniging;
2. Het is anders om te werken met alloctonen dan met autoctonen;
3. Voor een betere integratie binnen de vereniging zitten er minimaal twee alloctone leden in een team.

OEFENING 2: VERSCHILLEN EN OVEREENKOMSTEN IN NORMEN EN WAARDEN

Doel

Zicht krijgen op het verschil in achtergrond tussen autochtone en allochtone leden en de consequenties hiervan voor de normen en waarden.

Iedereen wordt beïnvloed door ouders, onderwijs en omgevingsfactoren. Hierdoor ontstaan per groep normen en waarden, waarmee men is opgegroeid en van waaruit men zaken benadert en aanpakt. Hoewel deze normen en waarden individueel verschillen, kan vaak wel van een groepswaardering worden gesproken. Deze groepsnormen en -waarden zijn van in-

vloed op het dagelijks gedrag van mensen. Inzicht in waar deze vandaan komen en welke het meest belangrijk zijn, leidt tot meer begrip.

Oefening

In Nederland bestaat een individuele cultuur met bijpassende normen en waarden. Allochtonen kennen vaak een groepsgerichte cultuur met bijpassende normen en waarden. De belangrijkste normen en waarden voor beide culturen zijn in onderstaande lijsten opgenomen:

| <i>Waardenlijst 1</i> Een persoonsgerichte individualistische cultuur | <i>Waardenlijst 2</i> Een groepsgerichte collectivistische cultuur |
|---|--|
| 1. Goed Nederlands spreken; | 1. Eigen taal goed spreken; |
| 2. Respect voor ouders; | 2. Respect voor ouders; |
| 3. Een goede opleiding; | 3. Een goede opleiding; |
| 4. Zelfvertrouwen; | 4. Zelfvertrouwen; |
| 5. Trouw aan familie; | 5. Trouw aan familie; |
| 6. Gastvrijheid; | 6. Gastvrijheid; |
| 7. Geloof; | 7. Geloof; |
| 8. Eerlijkheid; | 8. Eerlijkheid; |
| 9. Goede manieren hebben; | 9. Goede manieren hebben; |
| 10. Zelfstandigheid; | 10. Zelfstandigheid; |
| 11. Hulpvaardigheid; | 11. Goed Nederlands spreken; |
| 12. Gehoorzaamheid. | 12. Hulpvaardigheid; |
| | 13. Gehoorzaamheid. |

Verdeel de mensen in twee groepen. De ene groep krijgt de waardenlijst 1 en gaat uit van de Nederlandse individualistische cultuur. De andere groep krijgt waardenlijst 2 en gaat uit van een groepsgerichte cultuur. Leg aan beide groepen de vraag voor om de genoemde waarden te rangschikken naar volgorde van prioriteit, waarbij de belangrijkste waarde op 1 staat en de minst belangrijke op respectievelijk 12 en 13. Elk van de groepen verplaatst zich in de genoemde cultuur. De mensen vullen de lijst eerst zelf in en daarna als groep. Deze tweedeling leidt tot onderlinge discussie en bewustwording.

Schrijf de volgorde, per groep, naast elkaar op een flipover of bord en laat zo de verschillen tussen beide culturen zien. Bespreek deze verschillen en de consequenties hiervan voor de dagelijkse gang van zaken bij de vereniging.

Uitwerking

In Nederland is een groot onderzoek gedaan naar de normen en waarden in beide culturen. De lijst op pagina 27 geeft aan hoe de prioriteiten eruit zagen.

Uit de lijst zijn een aantal conclusies te trekken, die de discussie op gang kunnen helpen:

- Belangrijkste in de individualistische cultuur is minst belangrijk in de groeps cultuur en andersom;
- Persoonsgericht heeft individuele vrijheid, maar minder solidariteit. Groepsgericht is het individu ondergeschikt aan de groep;
- Ondanks goede bedoelingen ontstaan er conflicten, omdat men niet op elkaars cultuur is afgestemd;

- Grote problemen in de ene cultuur zijn niet zo groot in de andere;
- Aandachtspunt: allochtone jeugd is niet in één van de groepen te vatten. Bij conflicten profileren zij zich in de ene of de andere groep, juist door aspecten van de andere cultuur te benadrukken.

| Individueel | Groepsgericht |
|----------------------------|----------------------------|
| 1. Zelfstandigheid | 1. Geloof |
| 2. Zelfvertrouwen | 2. Respect voor ouders |
| 3. Goede opleiding | 3. Trouw aan familie |
| 4. Goed Nederlands spreken | 4. Gehoorzaamheid |
| 5. Voor mening opkomen | 5. Gastvrijheid |
| 6. Hulpvaardigheid | 6. Goede manieren |
| 7. Respect voor ouders | 7. Hulpvaardigheid |
| 8. Goede manieren | 8. Eigen taal goed spreken |
| 9. Gehoorzaamheid | 9. Goede opleiding |
| 10. Trouw aan familie | 10. Eerlijkheid |
| 11. Gastvrijheid | 11. Zelfstandigheid |
| 12. Geloof | 12. Zelfvertrouwen |

OEFENING 3: EEN PERSOONLIJKE ERVARING MET VERSCHILLEND ZIJN

Doel

Laten ervaren wat het betekent om in de minderheid te zijn en niet te worden begrepen.

Een ervaring, waarbij men zich anders voelt dan anderen, kan frustrerend en isolerend zijn. In onze drang om onderlinge verschillen te vermijden, zijn we geneigd om ons aan te passen aan de mening van de meerderheid.

Oefening

Beschrijf een recente ervaring waarbij je anders behandeld werd dan anderen.

1. Beschrijf wat er gebeurde tijdens het voorval.
2. Wat dacht je en hoe reageerde je?
3. Hoe dachten en reageerden anderen?
4. Hoe is de situatie afgelopen?
5. Vul de meetlat op pagina 28 in.

Meetlatconclusie

- Van 0-7: laag; de mate van verschillend zijn was niet groot;
- Van 7 tot 14: gemiddeld;
- Van 14 tot 21: hoog; grote mate van verschillend zijn.

Vooral bij vraag 7 is het goed om te bespreken welke ervaringen dit opleverde en welk gevoel hierbij pastte. Hierdoor ontstaat begrip voor minderheden binnen de vereniging die vaker dit

Meetlat (omcirkel het cijfer dat van toepassing is)

| | |
|---|--|
| 1. Hoe belangrijk was de situatie voor je? | 1 Relatief onbelangrijk. 2 Belangrijk. 3 Heel belangrijk. |
| 2. Hoe verschillend was je? | 1 Weinig verschillend. 2 Een beetje verschillend. 3 Heel verschillend. |
| 3. Waren deze verschillen zichtbaar voor anderen? | 1 Nee. 2 Een beetje. 3 Ja, heel zichtbaar. |
| 4. Was je geïsoleerd van de anderen met dezelfde verschillen? | 1 Er waren meerderen zoals ik. 2 Er was nog iemand anders zoals ik. 3 Ik was de enige. |
| 5. Waren er machtsverschillen? | 1 Ik was hoger in graad dan de anderen. 2 De anderen hadden dezelfde graad als ik. 3 Ik was lager in graad dan anderen. |
| 6. Werd er een stereotiep beeld van je opgehangen? | 1 Ik werd behandeld als een uniek persoon. 2 Ik voelde dat de anderen een stereo-type beeld van me hadden. 3 De anderen hadden heel duidelijk een stereo-type beeld van mij. |
| 7. Reageerde je emotioneel op de situatie? | 1 Ik had geen emotie. 2 Ik voelde mij enigszins kwaad. 3 Ik was zeer geëmotioneerd. |

soort situaties meemaken. Er ontstaat vooral begrip voor de frustratie en het isolement, waarin deze leden soms kunnen zitten. Begrip is de eerste stap naar verbetering en het doen van handreikingen.

Uitwerking

We zijn allemaal unieke individuen met unieke culturen, achtergronden en identiteiten. Dat wil zeggen, dat we allemaal wel eens het gevoel hebben gehad dat we verschillend waren van anderen of dat er stereotype uitspraken over ons werden gedaan ‘jij bent altijd zo...’ of ‘niet geschikt voor iemand zoals jij...’ of dat wij hierdoor zelfs gediscrimineerd werden.

Deze stereotype uitspraken raken ons het meest, wanneer:

- De situatie zeer belangrijk is bijvoorbeeld, wanneer de baan in gevaar komt, of persoonlijke relaties;
- De eigen cultuur sterk verschilt van de dominante cultuur uit de omgeving;
- Deze verschillen zichtbaar zijn voor anderen (bijv. huidskleur, geslacht, leeftijd, taal en kledingstijl);
- Er onderling grote machtsverschillen zijn;
- We sterke emotionele reacties van frustratie, kwaadheid en vernedering hebben ervaren.



**MEEDOEN
ALLOCHTONE
JEUGD
DOOR
SPORT**

COLOFON

Dit is een uitgave in kader van het programma 'Meedoen allochtone jeugd door sport' (2006-2010) van de ministeries van Volksgezondheid Welzijn en Sport (VWS) en Wonen Wijken en Integratie (WWI). De projectleiding van dit uitvoeringsprogramma is met ingang van 2008 in handen van het Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen.

Uitgave

Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen (NISB)

Postbus 64, 6720 AB Bennekom

T 0318 490900, F 0318 490995, E info@nisb.nl

W www.nisb.nl of www.meedoenallochtonejeugddoorsport.nl

Teksten

Eke Schins-Derksen, Grontmij / Marktplan, Houten

Eindredactie

Willie Westerhof, Imara Felkers en Ingrid van Doorn, NISB

Fotografie

Kingma Fotografie, Assen. Met dank aan Nijha b.v. te Lochem

Vormgeving

Theo de Graaff, Geelbroek

Druk

Drukkerij Modern, Bennekom

NISB, februari 2008

**MEEDOEN
ALLOCHTONE
JEUG
DOOR
SPORT**

